GUIDE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL

L'entretien est un moment de communication privilégié. Il repose sur la confiance et nécessite une préparation attentive des deux parties. Il est un acte primordial tant de management pour le-la responsable hiérarchique que de positionnement professionnel pour la personne évaluée. Il favorise la motivation et la responsabilisation. Il vise la reconnaissance par la valorisation de la contribution de la personne évaluée ainsi que son employabilité par le maintien et le développement de ses compétences. Il concourt à la délivrance de prestations de qualité.

L'entretien d'évaluation et de développement a pour buts de réaliser une appréciation individuelle des prestations fournies et des compétences exercées par le collaborateur - la collaboratrice, ainsi que de convenir des nouveaux objectifs pour la période à venir .

L'appréciation des prestations fournies porte tant sur la maîtrise de la fonction tenue que sur l'atteinte des objectifs.

L'entretien d'évaluation et de développement vise à promouvoir le développement professionnel du collaborateur - de la collaboratrice. Il concilie le projet professionnel de la personne ainsi que les besoins du service ou des services de l'Etat et promeut tant les parcours professionnels que la mobilité.

Les entretiens ont lieu après **trois mois, un an, deux ans** durant la période dite probatoire. Par la suite, les entretiens doivent avoir lieu **au minimum tous les deux ans de manière continue.**

Il peut avoir lieu en tout temps, lorsque la situation l'exige, comme par exemple lors d'une promotion ou d'un redéploiement de carrière.

L'entretien est un moyen de collaboration. La personne évaluée est encouragée à s'exprimer librement et en toute confiance. Le -la responsable hiérarchique s'assure des conditions favorables à cette expression.

Si une faute professionnelle, un manquement ou un comportement inadéquat sont avérés, ils doivent donner lieu à un entretien de service portant sur cette question avec l'appui des responsables ressources humaines (RRH).

En tous temps, les responsables ressources humaines (RRH) sont à disposition des personnes évaluatrices et des personnes évaluées, (en cas d'incertitude ou de questions sur le formulaire d'entretien, ou sur toute autre question, en lien avec le processus d'entretien).

Il peut également être fait appel aux RRH, par la personne évaluée comme par la personne évaluatrice pour permettre de faciliter le bon déroulement de l'entretien.

Ce formulaire peut être utilisé quelles que soient les périodes de la vie professionnelle du / de la collaborateur-trice au sein de l'administration :

Période d'essai : au terme de cette période et s'il est d'ores et déjà possible d'apprécier les compétences de la personne évaluée, il y a lieu d'utiliser les rubriques prévues à cet effet. Il faut obligatoirement établir un bilan général de la période écoulée et fixer des objectifs pour la période à venir.

Promotion : Ce formulaire doit être utilisé pour fixer les objectifs.

Les documents nécessaires :

Le cahier des charges est utilisé comme document de référence.
Le formulaire validé lors de la dernière évaluation est également joint afin de permettre un suivi dans le temps des objectifs convenus.
Le guide de l'entretien fait également partie des documents nécessaires à l'entretien, afin de permettre une base de compréhension commune entre l'évalué-e et l'évaluateur-trice.

Le formulaire de l'entretien se divise en plusieurs rubriques :

A) ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PAR LA PERSONNE EVALUEE

L'entretien doit être considéré comme un moyen de gestion qui vise à favoriser la responsabilisation, la motivation et la mobilisation du personnel. Ainsi, l'occasion est donnée à la personne évaluée d'exprimer sa satisfaction dans le poste occupé et de formuler toute suggestion contribuant à l'amélioration des prestations. En outre, l'entretien doit être l'occasion pour le/la collaborateur/trice de faire une réflexion quant à son parcours professionnel futur.

Cette rubrique permet donc à l'évalué-e de procéder à un examen de l'environnement et des conditions de travail, par le biais de :

- La clarté de la mission et des objectifs
- La répartition de la charge de travail
- Les moyens de travail à sa disposition
- Les contacts avec les usagers
- Les possibilités offertes en termes de formation
- La circulation des informations.
- Le climat de travail

Le bilan de cette discussion devra permettre d'apporter, si nécessaire, des améliorations de l'environnement immédiat de travail.

B) LE BILAN DE LA PERIODE ECOULEE EN TERMES D'OBJECTIFS PREALABLEMENT CONVENUS

Il s'agit dans cette rubrique d'effectuer le bilan des objectifs convenus lors du précédent entretien, tout y ajoutant des commentaires. Par ailleurs, il s'agit de se prononcer sur les moyens qui ont été mis en œuvre pour la réalisation de ces objectifs, ceci tant par la personne évaluée que la personne qui évalue. Ainsi, le bilan de la période écoulée doit permettre de :

- partager une appréciation du travail et les expériences acquises
- vérifier l'atteinte des objectifs individuels fixés préalablement
- mettre en perspective l'atteinte des objectifs individuels, par rapport à la situation globale du service
- mettre en évidence les moyens qui ont permis la réalisation des objectifs, en particulier se prononcer sur l'adéquation des formations suivies.
- s'interroger sur les raisons qui n'ont pas permis l'atteinte complète des objectifs.

C) L' EVALUATION DU NIVEAU DE COMPETENCES PAR LE BIAIS DE CRITERES SPECIFIQUES

Il s'agit dans cette rubrique d'évaluer le niveau de compétences du/de la collaborateur-trice en adéquation avec les exigences du poste. Ainsi, l'évaluation du niveau de compétences doit permettre :

- d'identifier la maîtrise de ce qui est attendu et les compétences à développer
- d'exprimer les difficultés rencontrées et les éventuelles carences constatées
- de fixer des objectifs en termes de compétences à développer pour la période à venir
- de déterminer les moyens propres et appuyer leur réalisation
- d'avoir une discussion constructive permettant de clarifier les attentes et les perspectives possibles.

Afin de définir au mieux le niveau de compétences, des critères spécifiques sont présentés. Pour chaque critère une définition et des indicateurs sont proposés, permettant de mieux appréhender le critère dans une situation professionnelle.
L'analyse des compétences et des critères doit être faite en lien avec les niveaux définis dans la fiche emploi-référence pour l'emploi exercé.
Pour chaque critère une **appréciation** doit être donnée ainsi qu'un **commentaire** qui la justifie.
Certains critères ne s'appliquent que pour les personnes ayant des responsabilités d'encadrement, mais ils peuvent être utilisés, si nécessaire, également pour l'ensemble du personnel.

Explications concernant les appréciations à donner :

Maîtrisé : les compétences sont exercées de manière conforme à ce qui est requis pour la fonction.
A développer : les compétences sont identifiées mais peuvent encore être développées ou améliorées afin d'atteindre le niveau requis pour la fonction.
Non maîtrisé : les compétences ne sont pas exercées de manière adéquate par rapport à ce qui est requis pour la fonction et doivent impérativement être améliorées.
Ne s'applique pas : l'exercice d'une compétence spécifique n'est pas requis pour la fonction occupée.

La notion d'expertise :

Expertise : Les compétences exercées constituent un point fort de la personne évaluée, elles peuvent être assimilées à une expertise forte de la personne évaluée .
La notion d'expertise peut être mise en évidence pour autant que les compétences aient été évaluées comme étant maîtrisées.

D) Bilan général

Au terme de cette rubrique, vous êtes invités à apprécier la qualité globale des prestations attendues du/de la collaborateur-trice.
Par ailleurs, vous pouvez vous exprimer sur l'avenir professionnel de votre collaborateur/trice lors de ce bilan général, (parcours professionnel et / ou orientation professionnelle envisagés tant par le /la collaborateur-trice que par le / la responsable hiérarchique).

Définitions des compétences pour l'ensemble du personnel

C1.Valeurs et principes

Les deux premiers critères sont en lien direct avec les valeurs et principes qui sous-tendent la politique des ressources humaines de l'Etat de Genève et sont applicables à l'ensemble du personnel :

Respect des personnes	Sens du service public
Définition	**Définition**
Le **respect des personnes** se manifeste par un sens de l'accueil adapté et par une grande disponibilité. Il permet également de mettre en évidence l'ouverture d'esprit et la qualité d'écoute nécessaire dont font preuve les collaborateurs-trices.	**Le sens du service public** vise à mesurer, dans toutes les décisions prises, les principes de la légalité, de proportionnalité et d'égalité de traitement, ainsi que l'intégrité et la transparence dans le traitement des dossiers. Il est par ailleurs garant de la qualité des prestations fournies et s'appuie sur la motivation de chaque collaborateur-trice

C.2. Compétences techniques en lien avec les métiers exercés :

Maîtrise des connaissances professionnelles	
Définition	**Exemples**
Le critère de la **maîtrise des connaissances professionnelles** vise à mesurer les connaissances théoriques et pratiques liées à l'exercice de la profession et l'autonomie acquise ou développée notamment par la mise à jour des connaissances (capacité à travailler et à apprendre de manière indépendante).	• Autonomie de la personne dans l'exercice de sa fonction et dans l'utilisation des instruments nécessaires, comme par exemple la maîtrise des outils métiers ; la capacité à travailler et à apprendre de manière indépendante.

Maîtrise de l'environnement de travail	
Définition	**Exemples**
Le critère de la **maîtrise de l'environnement de travail** vise à mesurer les connaissances acquises liées aux procédures de travail spécifiques au service.	• Le respect des normes légales et réglementaires spécifiques au secteur concerné et la connaissance des règles et pratiques spécifiques au domaine.

Et toutes autres compétences liées directement au métier exercé devant être évaluées.

C.3. Compétences génériques pour l'ensemble du personnel :

1) Compétence liée au traitement de l'information	
Analyse et synthèse	
Définition	**Exemples**
Le critère d'**analyse et synthèse** vise à mesurer l'aptitude à mettre en évidence, à déterminer les composants d'une situation dans son ensemble et à mesurer l'aptitude à identifier et réunir les éléments fondamentaux et à en restituer les points essentiels de façon concise et compréhensible en vue d'une action ultérieure, (capacité de rédaction, d'abstraction, etc).	• Rechercher des informations pour parvenir à une vision claire, précise et complète d'une situation ; établir les liens logiques et pertinents d'une situation ou d'un problème rencontré. Identifier les contraintes et les points critiques. • Identifier, résumer de façon claire et précise et mettre en évidence les points essentiels d'une situation.

2) Compétences liées à la résolution de problèmes

Adaptabilité

Définition	Exemples
Le critère d'**adaptabilité** vise à mesurer l'aptitude à modifier son comportement et sa façon de travailler face aux changements d'environnement, d'outils ou de méthodes de travail et également à faire preuve d'ouverture d'esprit.	• Capacité à travailler avec des personnes d'appartenance professionnelle ou culturelle différente; capacité à s'adapter à de nouvelles pratiques de travail en fonction de changements organisationnels ou de nouveaux outils de travail; capacité à accueillir les nouvelles idées avec ouverture, capacité à gérer l'imprévu.

Initiative

Définition	Exemples
Le critère d'**initiative** vise à mesurer l'aptitude à proposer et agir pour améliorer les processus, les modes de faire, l'organisation du travail ou les prestations fournies aux usagers. Il mesure également la capacité à trouver des solutions et méthodes innovantes et à les mettre en œuvre, (capacité de raisonnement, esprit critique, etc).	• Proposer des solutions innovantes, concrètes et efficaces ; agir en fonction d'une problématique, rechercher des alternatives et prendre les décisions appropriées.

Résistance

Définition	Exemples
Le critère de **résistance** vise à mesurer l'aptitude à faire face aux situations difficiles, à maintenir un intérêt et un effort constant pour produire les résultats attendus.	• Maintenir son calme lors de situations complexes; prendre le recul nécessaire face aux situations incertaines ou imprévisibles ; aborder les situations nouvelles avec objectivité et impartialité; capacité à supporter une grosse charge de travail.

3) Compétence liée à l'organisation

Planification et organisation

Définition	Exemples
Le critère de **planification** et **d'organisation** vise à mesurer la capacité à répartir les activités de manière efficace afin d'atteindre un objectif fixé. La capacité d'anticiper et de prévoir, ainsi que l'aptitude à répartir les activités dans le temps est déterminante. Il vise également à mesurer l'aptitude à structurer différentes tâches ou activités de manière systématique, méthodique et efficace en fonction d'un résultat ou d'un objectif à atteindre.	• Fixer les priorités ; définir les différentes étapes du travail ainsi que les ressources nécessaires à la réalisation des activités. • Capacité à hiérarchiser les priorités ; capacité à choisir les moyens d'actions les plus efficaces ; exécuter les tâches avec méthode et efficacité.

4) Compétence liée au travail en équipe

Implication personnelle

Définition	Exemples
Le critère **d'implication personnelle** vise à mesurer la capacité à faire preuve d'engagement face aux tâches et aux responsabilités confiées, à prendre position, assumer et défendre ses positions dans l'exécution de sa fonction. Il vise également la capacité à s'intégrer et à travailler en équipe ou en réseau.	• Investissement personnel dans la réalisation de projets ; conscience professionnelle ; assiduité au travail ; volonté d'apprendre, etc…

5) Compétence liée à la communication

Communication

Définition	Exemples
Le critère de **communication** vise à mesurer l'aptitude à entrer en relation avec autrui (usagers, collègues, hiérarchie) de manière à transmettre et échanger des messages clairs, à créer ou à maintenir un climat de confiance, à écouter les besoins et attentes de son interlocuteur, dans le respect du secret de fonction.	• Savoir s'exprimer clairement avec respect et franchise ; adapter son discours en fonction de l'interlocuteur/trice ; écouter l'autre et s'assurer de la bonne compréhension du message ; faire valoir son point de vue ; négocier.

C.4. Compétences destinées aux personnes ayant des responsabilités d'encadrement (compétences managériales). *Certains critères peuvent également s'appliquer aux collaborateurs/trices sans encadrement, en fonction des situations.*

6) Compétences liées à l'encadrement

Gestion et motivation d'équipe	
Définition	**Exemples**
Le critère **de gestion et de motivation d'équipe** vise à valider l'aptitude à produire une dynamique permettant l'atteinte des objectifs dans un climat de confiance et de motivation en mobilisant les ressources à disposition.	• Définir les rôles et responsabilités ; définir la mission et les objectifs ; valoriser les compétences individuelles ; planifier les activités et élaborer des plans d'action cohérents ; transmettre des directives précises ; promouvoir des solutions qui favorisent l'esprit d'équipe et de cohésion; contribuer de manière constructive à l'atteinte d'objectifs communs ; capacité de leadership.

Délégation	
Définition	**Exemples**
Le critère **de délégation** vise à valider l'aptitude de confier à autrui des responsabilités, en vue d'atteindre des objectifs fixés.	• Tenir compte des compétences, ressources et aptitudes des collaborateurs/trices pour confier les missions ; encourager la prise de responsabilités permettant une progression ; accompagner la délégation de compétences d'instructions permettant la réalisation de la mission.

Négociation	
Définition	**Exemples**
Le critère **de négociation** vise à valider l'aptitude à exprimer clairement la teneur des enjeux et opinions auprès de ses interlocuteurs.	• Traiter les situations délicates avec tact et diplomatie ; chercher un terrain d'entente et trouver des compromis ; écouter son interlocuteur/trice.

Gestion des conflits	
Définition	**Exemples**
Le critère **de gestion des conflits** vise à valider l'aptitude à assumer un rôle de médiation ou de décision en cas de conflits interpersonnels dans un cadre professionnel.	• Provoquer une réflexion commune lors de différends et s'impliquer pour la résolution du conflit ; écouter attentivement les uns et les autres ; agir avec dynamisme et détermination ; prendre les décisions adéquates.

Vision stratégique	
Définition	**Exemples**
Le critère **de vision stratégique** vise à mesurer l'aptitude à analyser de manière globale, de même qu'à anticiper les incidences possibles des actions envisagées en fonction de contextes complexes, à développer une vision des missions de l'organisation et à proposer des stratégies permettant de répondre à l'évolution de l'environnement ou à de nouveaux besoins.	• Produire et communiquer une vision de l'avenir ; prendre en compte l'environnement et ses besoins pour formuler des propositions d'amélioration ; capacité à prendre du recul.

E) FIXER DES OBJECTIFS ET DES MOYENS D'ACTION ET/OU DE FORMATION AFIN DE DEVELOPPER DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES

Il s'agit dans cette rubrique de répertorier les points à améliorer qui ont été mis en évidence préalablement et de les transcrire en **objectifs à atteindre** dans une perspective de progression, de développement ou d'amélioration de compétences ou de connaissances.

Chaque objectif défini doit être formulé de manière précise, réaliste et limité dans le temps ; en outre il doit être mesurable et générateur d'une action de progression.

S : Spécifique
M : Mesurable
A : Ambitieux et suscitant l'adhésion
R : Réaliste
T : Défini dans un temps donné

Il est impératif de dégager les moyens pour appuyer la réalisation de ces objectifs, en particulier les actions de formation nécessaires .En effet, **une/des formation-s complémentaire-s constitue-nt un moyen efficace d'appui à la réalisation des objectifs fixés pour l'avenir**.

Les moyens à mettre en œuvre peuvent être relatifs :

- à un soutien interne spécifique
- à des actions de formation spécifiques
- à des modifications de l'organisation interne
- à une modification des outils techniques
- à des modifications dans les processus de travail.

F) SIGNATURES ET SUIVI DE L'ENTRETIEN

La **signature** du/de la collaborateur-trice évalué-e ne signifie pas son accord avec l'évaluation mais **atteste que ce contenu représente bien le compte-rendu de l'entretien et qu'il/elle en a pris connaissance.**

En cas de désaccord, la personne évaluée doit exprimer son point de vue par écrit dans un délai de 10 jours, soit sur le document lui-même, soit sur une feuille à part qui doit être jointe à l'entretien.

Le **document d'entretien définitif** est rempli et remis, avec ses éventuelles annexes, au/à la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur-trice, signé par l'évalué-e et l'évaluateur-trice.

Après l'avoir signé, le/la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur-trice remet le document d'entretien au/à la RRH.

Si le document est incomplet ou nécessite des éclaircissements, le/la RRH le retourne au/à la supérieur-e hiérarchique de l'évaluateur-trice.

Le/la RRH signe à son tour l'entretien et le remet à l'Office du personnel de l'Etat pour classement dans le dossier.

MODE D'EMPLOI DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Au moins 15 jours avant l'entretien *:*

Le/la responsable hiérarchique convient d'une date avec la collaboratrice ou le collaborateur.

Il/elle lui remet un formulaire d'entretien - son mode d'emploi et les autres documents servant de base à l'entretien

Il/elle s'assure que le/la collaborateur-trice a compris le sens de la démarche et ses enjeux.

Quelques bonnes pratiques :

L'entretien doit avoir lieu dans un endroit calme, sans téléphone qui sonne

Il faut prendre le temps de discuter car cet entretien est un moment dans lequel l'écoute et la compréhension mutuelle sont privilégiées.

Chacun se prépare à l'entretien en étudiant de son côté le document. La mise en commun de ces préparations permettra la discussion et aboutira à l'établissement de l'entretien définitif.

Pour le/la responsable :

Le/la responsable hiérarchique :

- fait preuve de disponibilité,
- s'exprime sur les faits constatés et ses attentes
- se détermine sur l'atteinte des objectifs fixés,
- amène son interlocuteur-trice à s'exprimer sur ses propres prestations et sur son environnement de travail
- clarifie les contenus techniques,
- propose et garantit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés,
- identifie l'évolution professionnelle et exprime un avis quant aux potentialités de développement possibles.

Pour la personne évaluée :

Le / la collaborateur-trice :

- exprime sa satisfaction au travail et ses attentes,
- évalue son travail, l'atteinte des objectifs fixés et les compétences exercées,
- précise sa contribution à l'amélioration des processus de travail et émet des suggestions,
- fait part de ses réflexions sur son parcours et / ou projet professionnel.